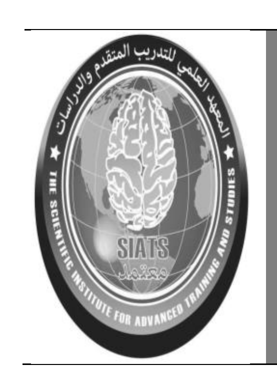


SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 1، المجلد 2، كانون الثاني 2016م.

e ISSN 2462-1730

DEFINING THE ADMINISTRATIVE SKILLS OF THE ADMINISTRATIVE LEADERSHIPS IN THE LIBYAN COMMERCIAL BANKS: A FIELD STUDY

تحديد المهارات الإدارية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية: دراسة ميدانية

سمير إبراهيم سليمان الرويمض

Srwemed@yahoo.com

صلاح محمد زكي إبراهيم

Salahgaderi@yahoo.com

PROF. MADYA DR. AMIR BIN SHAHARUDDIN

dekanfem@usim.edu.my

المؤسسة: جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (**USIM**) ماليزيا

1437هـ –2016م

01ARTICLE INFO
***Article history**:*
Received 1/11/2015
Received in revised form 15/11/2015
Accepted 1/12/2015
Available online 15/2/2016
***Keywords**:*
Insert keywords for your paper

ملخص

تركزت الدراسة على تحديد المهارات الإدارية بالتطبيق على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، وذلك عن طريق معرفة درجة توافر المهارات القيادية الإدارية لديهم، ومعرفة درجة أهمية تلك المهارات من أجل تحديد الاحتياج التدريبي (الفجوة التدريبية)، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية التابعة للمصارف التجارية الرئيسة، والبالغ عددهم (216) قائداً و المتمثلة في: (أعضا مجلس الإدارة، المدراء العامة، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، مدراء المكاتب)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد تم تصميم أداة الدراسة لتحقيق أهدافها، وتم التأكد من معاملات الصدق والثبات قبل عملية التطبيق النهائي من خلال عينة استطلاعية. وبعد تطبيق أداة الدراسة وتفريغ بياناتها تم استخدام النظم الإحصائية (SPSS) لاستخراج النتائج المتعلقة بكل سؤال من أسئلة الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أظهرت النتائج أن مستوى درجة توافر المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة توافر (قليلة) بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (2.58)، وبوزن نسبي بلغ (51.7%)، وكانت أعلى المهارات الإدارية توافراً، مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وبدرجة توافر (متوسطة)، بينما كانت أقل المهارات الإدارية توافراً مهارة تقييم الأداء بدرجة توافر (قليلة) وبمتوسط حسابي(2.50). كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أهمية المهارات الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (4.42) وبوزن نسبي (88.5%) وبدرجة أهمية (مهمة جدا) وكانت أعلى أهم مهارتين هما: مهارة الابداع الاداري بمتوسط حسابي (4.54) ، وبوزن نسبي بلغ (91%)، تليها مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.48)، وبوزن نسبي بلغ (89.6%)، وكانت أقل المهارات الإدارية أهميةً مهارة التوجيه حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38)، وبوزن نسبي بلغ (87.6%).

الكلمات المفتاحية: التدريب، الاحتياجات التدريبية، الأداء، المهارات القيادية الإدارية، المصارف التجارية الليبية.



Abstract

The study focused on identifying the management skills by applying the method on the administrative leaderships at Libyan commercial banks. Through understanding the accessibility of their administrative leadership skills and finding out the degree of significance of these skills in order to determine the training requirement (the training gap). The sample of the study consisted of the administrative leaderships of the main commercial banks which are (216) leaders represented by: (members of the board directors, general managers, administration managers, department heads, and office managers). The researcher used the descriptive analytical method in the study. The instrument of the study has been designed to achieve its goals .The validity and reliability of coefficients was confirmed before the final application process through the exploratory sample. After the use of the instrument of study and get the data, the study has used the statistical systems (SPSS) to extract the results relating to each question in the study. The most important findings of the study include: the level of availability of the administrative leadership skills of the administrative leadership at Libyan commercial banks which was (low) for the availability degree with a standard deviation (2.58), and Mean (51.7%), the highest available administrative skills is the skill of decision-making with a Standard deviation reached (2.67) and the degree of availability was (medium), while the less available administrative skill was the skill of evaluation performance with a degree of availability (low) and a Standard deviation (2.50). The results also show that the Standard deviation of the total degree of significance of the administrative skill was the administrative leaderships at Libyan commercial banks with a Standard deviation (4.42) and Mean (88.5%) and the degree of significance (very high) and the highest significant skills were: the skill of administrative creativity with a Standard deviation (4.54), and Mean (91%) followed by the skill of the decision-making with a Standard deviation (4.48), and Mean (89.6%), and the less importance administrative skills was the guiding skill reaching the Standard deviation (4.38), and Mean (87.6%).

Key words: training, training needs, performance, leadership and administrative skills, Libyan commercial banks.



مقدمة

إن إعادة تأهيل وتنمية الموارد البشرية هي الوسيلة المُثلى لمواكبة المتغيرات العالمية، وتأتي أهمية تأهيل وتنمية القيادات الإدارية على رأس الأولويات التي يجب أن تركز عليها خطط تنمية الموارد البشرية للدول والمنظمات لضمان نجاح عملية التغيير والتطوير لديها، فالقيادات الإدارية هي مفتاح التغيير والتطوير وأداته المحركة، بل تشكل عقل العمل الإداري وقلبه النابض ومفاصلة المحركة لأطرافه، ومحور الارتكاز الذي تدور في فلكه جميع الأعمال الإدارية داخل المنظمة، فعلى عاتقهم تقع مسئولية تحديد الأهداف وتخطيط المستقبل للمنظمات، وتنظيم العمل واختيار العاملين وتوجيههم وتحفيزهم وحل المشكلات واتخاذ القرارات المصيرية للمنظمة.[1].

لذلك فإن الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم سوف ينعكس على جودة أداء الخدمة المصرفية مثل الدقة والسرعة في أداء وتقديم الخدمة المصرفية وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى إرضاء العميل واستمرار تعامله مع تلك المنظمات ،كما أن القيادات المصرفية تشكل العمود الفقري الذي يركن إليه الجهاز المصرفي الليبي، حيث تمثل العنصر الأساسي في العملية الإدارية، لما لهذا المستوى من أثر فعال وقوي في كفاءة المنظمة بأكملها، حيث تقع على عاتقه مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي تمارسه المستويات الدنيا، كذلك هو مركز لتجمع العناصر الصالحة للترشيح لتولي الوظائف القيادية بالمصرف، ولذلك تبرز أهمية هذه القيادات في خدمة أفراد المجتمع، لذا فإن عملية دراسة وتقييم القيادات الإدارية من المشكلات البحثية الهامة التي تقتضيها ظروف العمل المصرفي وطبيعته وهذا يجعلها ملمة بجميع مشكلات العمل التنفيذية ومجالات القصور فيه وأوجه التحسين والتطوير، وهو ما يمكنها من طرح تصورات واقتراحات وتنفيذ أفكار جديدة تفيد جميع الإدارات والمصرف بصفة عامة.[2]

مشكلة الدراسة

يعتبر قطاع المصارف منظمات خدمية، فهي التي تقدم خدماتها إلى الملايين من المواطنين والعديد من المنظمات والشركات التجارية، وكنتيجة حتمية للتغيرات العالمية التي ألقت بظلالها على المنظمات في ليبيا وأدت إلى ضرورة الرقي بالخدمات المقدمة للمستفيدين منها، واستخدام أفضل الوسائل الإدارية والتقنية لتحقيق ذلك، أصبح قطاع المصارف كغيره من المنظمات الحكومية الخدمية يواجه تحديات وضغوطاً كثيرة لمواكبة تلك التغيرات، ومما يزيد من حجم هذه التحديات والضغوط ازدياد أعداد الزبائن وضرورة التعامل مع المستفيدين من الخدمة بطريقة تبرز ملامح التقدم على الوجه المطلوب والمرضي. تواجه المصارف التجارية في ليبيا العديد من المشاكل والتحديات، وقد تم تبيان ذلك في تقرير مصرف ليبيا المركزي باعتبارها الجهة المسؤولة عن مراقبة أوضاع المصارف وأدائها حول

---

[1]. الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية– استراتيجيات التغيير، السيد فتحي الويشي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر مصر، 2013.

[2]. استراتيجية التدريب الفعال، فايز الخاطر، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.



الصعوبات والمشاكل التي تواجها المصارف، وبين التقرير أوجه القصور في إدارة الموارد البشرية بالمصارف وخاصة من ناحية التدريب والتأهيل المصرفي وضعف الأداء الإداري، وأوصى بضرورة وضع برامج قصيرة ومتوسطة الأجل لإعداد الكوادر وتأهليها، تشمل دراسة الاحتياجات التدريبية، وإعداد المناهج التدريبية والتوسع في التدريب.[3]

وبناءً على كل ما سبق نخلص إلى أن مشكلة الدراسة تحدد فيها بعد الاستقراء والاطلاع والخبرة الميدانية، وجد الباحث إشكالية في "آلية تحديد الاحتياج التدريبي"، وهي مشكلة حاول الباحث المزج بين أبعادها من خلال تناول بعدي القيادة والتدريب الإداري من زاوية الاحتياج التدريبي للقادة الإداريين بالتطبيق الميداني على (قيادات قطاع المصارف بليبيا) كنموذج للمنظمات الحكومية الخدمية بليبيا. وعليه فإن هذه الدراسة سوف تركز على معرفة مستوى درجة توافر وأهمية المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية في قطاع المصارف وبالتالي معرفة الاحتياج التدريبي الفعلي لهم (الفجوة التدريبية)، وكذلك معرفة درجة أهمية الاحتياج التدريبي على تلك المهارات لأولئك القادة الإداريين من وجه نظرهم. وبهذا فإن مشكلة الدراسة تنحصر في السؤال التالي:

ما الاحتياجات التدريبية لأبعاد المهارات القيادية الإدارية للقيادات الإدارية بقطاع المصارف التجارية بليبيا؟

أسئلة الدراسة

1. ما درجة توافر المهارات القيادية الإدارية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة أهمية وتوافر المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية، وبالتالي معرفة من يحتاج منهم فعلياً للتدريب على تلك المهارات الإدارية.

الإطار النظري للدراسة: (مفهوم وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية)

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية على الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد. وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد لا بد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد. وفي المواقف الإدارية المختلفة والتي نرغب بتحديد الاحتياجات التدريبية فيها نأخذ بعين الاعتبار فجوة الأداء المشار إليها أعلاه . وكذلك مدى توفر الفرص والإمكانات التدريبية التي تساعد الفرد على تطوير أدائه والانتقال من المستوى الحالي الذي لا يخلو من الضعف أو القصور إلى مستوى الأداء المرغوب[4].

يعرف التدريب بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة

[3]. تقرير مصرف ليبيا المركزي، هيكلة المصارف التجارية الليبية. http://cbl.gov.ly/ar.

[4]. التدريب: الأسس والمبادئ، صلاح معمار، ط1، دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

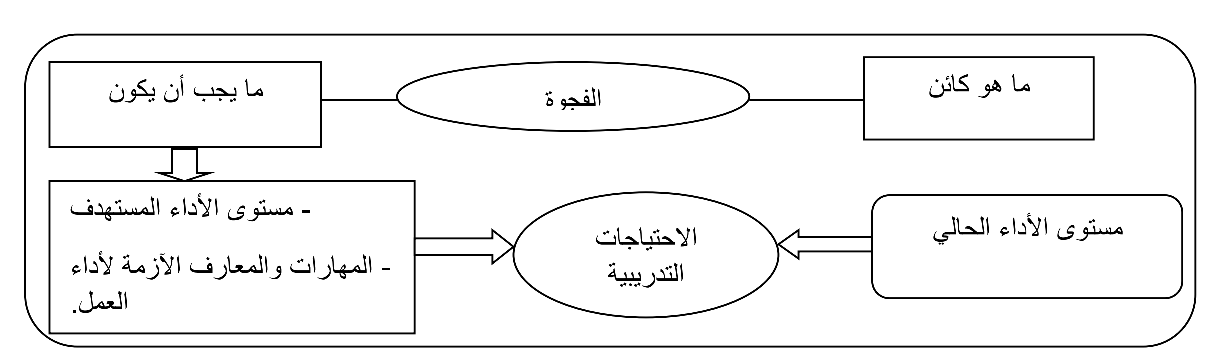


الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها[5]. إنَّ التدريب يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء وتطويره وفقاً للاتجاهات التي تخدم أهداف العمل وأولوياته، ولهذا فإنَّه يُعّدُ استثماراً في رأس المال البشرى على أنَّه يراعى الكفاءة والاقتصاد والإنتاجية فالتدريب الجيد له تأثير في كسب الثقة والتركيز على المهام ويساعد في اكتشاف القدرات وقياسها وتصحيح الأخطاء بصورة واقعية وملموسة، فهو الوسيلة لبيان أسلوب إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة[6]. وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في إشارتها إلى الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المناسب لهم وبالتالي تحدّد النتائج المتوقعة منهم. وكل ذلك يساعد على التقييم الصحيح للتدريب وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية. وكل تحديد خاطئ للاحتياجات التدريبية سوف يؤدي بالنتيجة إلى تنفيذ برامج تدريبية لا تتحقق الأهداف منها وتؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال[7].

تحديد الاحتياج التدريبي: يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون)

شكل رقم:1: يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (معمار، 2010).

وإداء طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات)، وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية في المستوى المطلوب. وهناك (5) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما[8].

---

[5]. التطوير التنظيمي: ألياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته ،علا الدين رسلان دمشق: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2013.

[6] . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، محمد حسين العجمي، عمان: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع ، 2010.

[7]. إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، عبد الرحمن بن عنتر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010.

[8]. التدريب: الأسس والمبادئ:56.



جدول رقم: 1: يوضح مستويات المعارف والقدرات للأداء.

1	الانعدام	معرفة الشخص عن الموضوع معدومة تماماً.
2	النقص	توجد بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.
3	الكفاية	يوجد قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال.
4	الدقة	هو المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.
5	الإتقان	هو الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.

ويمكن تحديد نوع التدريب بناءً على مستوى الأداء المطلوب على النحو التالي:

جدول رقم:2 : يوضح نوع التدريب المطلوب لمستوى الأداء.

5	الإتقان	القدر المثالي من المعارف والمهارات والاتجاهات.
4	الدقة	معارف ومهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
3	الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية.
2	النقص	قدر غير كافٍ من المعارف والمهارات والاتجاهات عن الموضوع.
1	الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع.

ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها تتمثل في الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي. وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها[9].

وتحديد هذه الاحتياجات يُمكّن من التعرف على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التدريبي دراستها وتحليلها لمعرفة التدريب المطلوب. وعليه فإن هناك نوعان من الاحتياجات التدريبية:

1. الاحتياجات الحالية: وهي الاحتياجات التدريبية التي ترتبط بمستوى الأداء الحالي.
2. الاحتياجات المستقبلية: وهي الاحتياجات المرتبطة بالمستقبل، والتي يتم التنبؤ بها من خلال الأفراد القائمين على الإدارة والمنظمة [10].

[9]. تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار، توفيق عبدالرحمن، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)،2009.

[10]. الوجيز في إدارة الموارد البشرية، محمد القريوتي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،2010.



نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية

لقد تعددت نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية، وبصورة تحول دون تصنيفها بسهولة ضمن مجموعات متجانسة أو منسجمة، إلاً أنه وبشكل عام يمكن حصرها في المداخل الآتية:

1. نموذج دوجان ليرد (Dugan Laird)

ويطلق عليه لقب" نموذج الفجوة بين أداءين"، وهنا يحدد القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد الفجوة بين مستويات الأداء الفعلية (الأداء الحالي) والأداء المعياري (المستهدف) ليتم على أساسها تحديد تلك الاحتياجات، ويركز هذا النموذج على جمع المعلومات عن المنظمة التي تواجه مشكلة ما، وتشمل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على الخطوات التالية [11]:

- جمع المعلومات عن المشكلة في المنظمة.
- مقارنة الأداء بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون (الفجوة).
- اكتشاف وجود أو عدم وجود فجوة في الأداء وتقدير أهمية الفجوة التدريبية.

2. نموذج ميلان كوبر(Milan Kubr) وجوزيف بروكوبنكو(Joseph Prokopenko)

ويقوم هذا النموذج عند تحديده للاحتياجات التدريبية على التركيز على حاجات الموظفين ومتطلبات المنظمة، ويتألف النموذج من سبعة من المقومات الأساسية، تبدأ باكتشاف مشكلات التنظيم وتنتهي بتطوير لمعلومات البرامج التدريبية وغير التدريبية والتي تعتبر حلولا لمشكلات التنظيم[12].

3. **نموذج إجراء التقدير المنظم ل(ألين بيرنستاين) ويتمثّل في:**

1. اختيار استراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثّلة في الأداء المطلوب فيه–الأداء الفعلي.
3. التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب والحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى.
4. تحديد الأهداف التدريبية الشاملة.[13].

منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للتعرف عن الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فالبحوث الوصفية تهدف إلى اكتشاف

---

[11]. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، محمد حسين العجمي، عمان: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة،2011.

[12]. الاحتياجات التدريبية للمؤسسات الخيرية القطرية الإسلامية. دراسة حالة: قطر الخيرية. (رسالة دكتوراه). عبد السلام محمد على.2014.

[13]. . McConnell, John H . 2012 How to Identify Your Organization Training Need, New Yourk ..



الوقائع، ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، وتحديد خصائصها تحديداً كمياً أو كيفياً .

1. **مجتمع الدراسة وعينتها**: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المسح الميداني للمصارف التجارية الرئيسة بمدينة طرابلس لتمثيلها لمجتمع الدراسة وكانت العينة قصديه عمديه وتتمثل في القيادات الإدارية (القيادة العليا، والقيادة التنفيذية بالمصارف التجارية). ولقد كان حجم العينة التي تم أخذها تتمثل (216) قيادي، والمتمثلة في الأتي: رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، المدراء العامة والنواب، مدراء الإدارات، مدراء المكاتب، رؤساء الأقسام) وذلك حسب إحصائيات المصارف. واستهدف الباحث مجموعة من المصارف التجارية في ليبيا وهي: (مصرف التجاري الوطني–مصرف الصحاري–مصرف الجمهورية–مصرف الوحدة، مصرف التجارة والتنمية) كونها أكبر المصارف التجارية العاملة بليبيا. وقد تمَّ توزيع (275) استمارة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد ما مجموعه (216) استبانة صالحة للتحليل وتشكل ما نسبته (79%) من الحجم الكلي لمجتمع الدراسة وفقاً للإحصائيات الرسمية من إدارات المصارف قيد الدراسة.

2. **أداة الدراسة**: لغرض تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد وتطوير الاستبانة وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وأدبيات موضوع الدراسة، وقد استفاد الباحث من عدة استبانات استخدمت في عدة دراسات حول تحديد الاحتياجات التدريبية. وقد تكونت هذه الاستبانة من جزئيين هما:

الجزء الأول: يهدف إلى جمع المعلومات الشخصية والوظيفية عن عينة الدراسة وتشمل على:

1. المؤهل العلمي 2 . العمر 3 .سنوات الخبرة 4. المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: المهارات الإدارية وتشتمل على المهارات الفرعية التالية:

1. مهارة التخطيط: وتعكس قدرة القيادات الإدارية على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل وكيفية وضع الخطط وتنفيذها التي تساهم في تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتكون هذا المحور من (5) فقرات.
2. مهارة التنظيم: وتعكس قدرة القائد الإداري على إداء وظيفة التنظيم واعداد الهياكل التنظيمية وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات بين المرؤوسين وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، ويتكون هذا المحور من (5) فقرات
3. مهارة التوجيه: وتعكس قدرة القيادات الإدارية على الاهتمام بوظيفة التوجيه والتنسيق بين العاملين، والقدرة على توجيه واقناع المرؤوسين بتتبع وتنفيذ مهامهم وتذليل الصعوبات التي تعرقل سير العمل، ويتكون هذا المحور من (5) فقرات.
4. مهارة اتخاذ القرارات: ويتعلق بمدى قدرة القيادات على مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول، وكذلك اتخاذ القرارات وتنفيذها بالأسلوب العلمي، كذلك مدى اتسامها بالموضوعية، ويتكون هذا المجال من (5) فقرات.
5. مهارة تقييم أداء العاملين: ويعكس مدى قدرة القيادات على تقييم أداء العاملين، والعمل على تصحيحه



وفقاً للأداء المطلوب، وذلك من أجل الارتقاء بأداء العاملين وتشجيعهم على إنجاز الأعمال بكفاءة ومتابعة أدائهم وتصحيح الانحرافات، ويتكون هذا المحور من (5) فقرات.

6. مهارة الإبداع الإداري: وتعكس مدى قدرة القيادات على التفكير الإبداعي، ومدى القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والعمل على تكوين الأفكار الابداعية من أجل تحسين العمل، ويتكون هذا المحور من (7) فقرات

3. صدق أداة الدراسة وثباتها: يُعرف صدق المحتوى بأنه مدى تمثيل فقرات أداة القياس للمحتوى المقصود بالتقويم، والهدف من صدق المحتوى هو تحديد مدى ارتباط فقرات الأداة بالمحتوى المقصود وذلك بالطرق التالية:

1. **صدق المحتوى:** للتحقق من الصدق الظاهري لهذه الأداة تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداء من حيث مدى صلاحيتها، ومدى ملاءمة فقرات الأداة لمستوى المستجيبين، وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكِّمين، واقتراحاتهم، وأجرى التّعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التّحكيم.

2. ثبات الاستبانة: Reliability :

جدول رقم :3: يوضح معاملات ثبات أبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفاء كرونباخ.

محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات ألفاء كرونباخ
المهارات القيادية الإدارية	32	.941

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة توافر المهارات القيادية الإدارية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية؟

وللإجابة على السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المهارات القيادية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي توضيح ذلك :

البعد الأول: مهارة التخطيط

جدول رقم:4:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية.



	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة توافرها
1	تحديد اهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق.	4.22	84	5	مهمة جدا	2.81	%56	1	متوسطة
2	تحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف.	4.33	87	4	مهمة جدا	2.65	%53	3	متوسطة
3	متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة.	4.38	88	3	مهمة جدا	2.70	54	2	متوسطة
4	القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للعمل.	4.41	88.2	2	مهمة جدا	2.28	46	5	قليلة
5	ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية.	4.53	91	1	مهمة جدا	2.50	50	4	قليلة
المتوسطة العام		4.37	%87	-	مهمة جدا	2.59	51.8%	-	قليلة

يظهر من الجدول رقم (4) أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.28-2.81) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (56%-45.6%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.59)، بوزن نسبي بلغت (52%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (1) ، بمتوسط حسابي بلغ (2.81) ، وبوزن نسبي بلغ (56%) والتي تنص على



"تحديد اهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (3) بمتوسط بلغ (2.70) ، وبوزن نسبي بلغ (54%) والتي تنص على " متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (5)، بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وبوزن نسبي بلغ (50%) والتي تنص "ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4)، بمتوسط حسابي (2.28)، وبوزن نسبي بلغ (46%) والتي تنص على "القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للعمل".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (4) ، أن متوسطات درجة أهمية مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.22-4.53) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (84.4 %-91) ،حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.37)، بوزن نسبي بلغت (87%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (5)، بمتوسط حسابي بلغ (4.53)، وبوزن نسبي بلغ (91%) والتي تنص على" ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية" واحتلت المرتبة الثانية العبارة (4) بمتوسط بلغ (4.41)، بوزن نسبي بلغ (88.2%) والتي تنص على "القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للعمل".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (2)، بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، بوزن نسبي بلغ (87%) والتي تنص على "تحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي (4.22)، وبوزن نسبي بلغ (84%) والتي تنص على" تحديد اهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق"

2. البعد الثاني: مهارة التنظيمم

جدول رقم:5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الادارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.



	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة توافرها
6	القدرة على تحديد المهام الواجب تنفيذها لقطاع المصارف.	4.53	%91	1	مهمة جدا	2.51	%50	3	قليلة
7	القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص.	4.31	%86	4	مهمة جدا	2.76	%55	2	متوسطة
8	القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللآزمة لشغل كل وظيفة.	4.50	%90	2	مهمة جدا	2.81	%56	1	متوسطة
9	القدرة على تجميع أو تجزئة مهام العمل إلى وظائف.	4.37	%87	3	مهمة جدا	2.38	%48	4	قليلة
10	القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف.	4.26	%85	5	مهمة جدا	2.34	%47	5	قليلة
المتوسط العام		4.39	%88	-	مهمة جدا	2.56	%51	-	قليلة

يظهر من الجدول رقم (5) أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.34-2.81) وفق مقياس التدرج الخماسي



الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (56%-47%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.56)، بوزن نسبي بلغت (51%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (8) ، بمتوسط حسابي بلغ (2.81)، وبوزن نسبي بلغ (56%) والتي تنص على" القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (7) بمتوسط بلغ (2.76) ، بوزن نسبي بلغ (55%) والتي تنص على "القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (9)، بمتوسط حسابي بلغ (2.38)، بوزن نسبي بلغ (48%) والتي تنص "القدرة على تجميع أو تجزئة مهام العمل إلى وظائف". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (10)، بمتوسط حسابي (2.34)، وبوزن نسبي بلغ (47%) والتي تنص على "القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (5)، أن متوسطات درجة أهمية بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.53- 4.26) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (91%- 85%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.39)، بوزن نسبي بلغت (88%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (هامة جدا)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (6)، بمتوسط حسابي بلغ (4.53)، بوزن نسبي بلغ (91%) والتي تنص على" القدرة على تحديد المهام الواجب تنفيذها لقطاع المصارف "واحتلت المرتبة الثانية العبارة (8) بمتوسط بلغ (4.50)، بوزن نسبي بلغ (90%) والتي تنص على "القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (7)، بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، بوزن نسبي بلغ (86%) والتي تنص على "القدرة على التنسيق بين الإدارات



والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (4.26)، بوزن نسبي بلغ (85%) والتي تنص على" القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف".

. **البعد الثالث: مهارة التوجيه**

جدول رقم :6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة التوجيه والتنسيق من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية .

	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة توافرها
11	أحرص على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب.	4.34	87	4	مهمة جدا	2.74	55	2	متوسطة
12	أقوم بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف المصرف.	4.33	86	5	مهمة جدا	2.39	48	4	قليلة
13	أحرص على أن تكون التوجيهات والأوامر مناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل .	4.38	88	2	مهمة جدا	2.37	47	5	قليلة
14	أقوم بشرح الأهداف ومضمون الأوامر الصادرة للموظفين لإزالة الغموض.	4.36	87.2	3	مهمة جدا	2.61	52	3	متوسطة
15	أقوم باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد لاجتماعات والنشرات والهاتف.	4.49	89	1	مهمة جدا	2.84	57	1	متوسطة
المتوسط العام		4.38	88 %		مهمة جدا	2.60	52 %		قليلة



يظهر من الجدول رقم (6) أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.84- 2.37) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (47%-57%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.60)، بوزن نسبي بلغت (52%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (15)، بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، بوزن نسبي بلغ (57%) والتي تنص على" أقوم باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات والنشرات والهاتف". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (11) بمتوسط بلغ (2.74) ، وبوزن نسبي (55%) والتي تنص على " أحرص على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (12)، بمتوسط حسابي بلغ (2.39)، وبوزن نسبي بلغ (48%) والتي تنص "أقوم بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف المصرف". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (13) ، بمتوسط حسابي (2.37)، وبوزن نسبي بلغ (47) والتي تنص على "أحرص على أن تكون التوجيهات والأوامر معقولة ومناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (6) ، أن متوسطات درجة أهمية مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.49- 4.34) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (86%- 89%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.38)، بوزن نسبي بلغت (88%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً) ، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (15)، بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، بوزن نسبي بلغ (89%) والتي تنص على" أقوم باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد لاجتماعات والنشرات والهاتف"واحتلت المرتبة



الثانية العبارة (13) بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وبوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على"أحرص على أن تكون التوجيهات والأوامر مناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (11)، بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، بوزن نسبي بلغ (87%) والتي تنص على"أحرص على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي (4.33)، بوزن نسبي بلغ (86%) والتي تنص على"أقوم بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف المصرف".

4.البعد الرابع : مهارة اتخاذ القرار:

جدول رقم:7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة توافرها
16	تشجيع الآخرين على مشاركتي في إيجاد الحلول لمشكلات العمل	4.53	91	3	هامة جدا	2.94	%59	1	متوسطة
17	تحديد أبعاد مشكلات العمل بدقة.	4.55	91	2	هامة جدا	2.69	%54	3	متوسطة
18	اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه.	4.62	92	1	هامة جدا	2.71	54.2 %	2	متوسطة
19	تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب.	4.32	86	5	هامة جدا	2.48	%50	5	قليلة
20	جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل.	4.39	88	4	هامة جدا	2.56	%51	4	قليلة
المتوسط العام		4.48	90 %		هامة جدا	2.67	%54		متوسطة



يظهر من الجدول رقم (7) أن متوسطات عبارات بعد درجة توافر مهارة اتخاذ القرارات من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.94 -2.48) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (59%-50%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.67)، بوزن نسبي بلغت (54%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (16) ، بمتوسط حسابي بلغ (2.94)، وبوزن نسبي بلغ (59%) والتي تنص على" تشجيع الآخرين على مشاركتي في إيجاد الحلول لمشكلات العمل". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (18) بمتوسط بلغ (2.71)، بوزن نسبي بلغ (54.2%) والتي تنص على "اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (20)، بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، بوزن نسبي بلغ (51%) والتي تنص "جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (19)، بمتوسط حسابي (2.48)، بوزن نسبي بلغ (50%) والتي تنص على "تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (7) ، أن متوسطات درجة أهمية مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.62 -4.32) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (92%-86%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.48)، بوزن نسبي بلغت (90%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (18)، بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، بوزن نسبي بلغ (92%) والتي تنص على"اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه" واحتلت المرتبة الثانية العبارة (17) بمتوسط بلغ (4.55)، بوزن نسبي بلغ (91%) والتي تنص على" تحديد أبعاد مشكلات العمل بدقة ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (20)، بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، بوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على" جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة



عن مشكلات العمل"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي (4.32)، بوزن نسبي بلغ (86%) والتي تنص على"تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب".

5 . **البعد الخامس: تقييم الأداء**

جدول رقم :8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة تقييم أداء الموظفين من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية.

	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة توافرها
21	القدرة على تحليل الوظائف (تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات).	4.37	%87	3	مهمة جدا	2.95	%59	2	متوسطة
22	تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد.	4.34	%86.8	4	مهمة جدا	3.00	%60	1	متوسطة
23	مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب من الموظفين.	4.50	%90	1	مهمة جدا	2.37	%47	3	قليلة
24	استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي.	4.39	%88	2	مهمة جدا	2.04	%41	5	قليلة
25	وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين.	4.33	%86.6	5	مهمة جدا	2.15	%43	4	قليلة
المتوسط العام		4.40	%88		مهمة جدا	2.50	%50	–	قليلة

يظهر من الجدول رقم(8)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.04-3.00) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (60%-41%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.50)، بوزن نسبي بلغت (50%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد

مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (22) ، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) ، وبوزن نسبي بلغ (60%) والتي تنص على" تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (21) بمتوسط بلغ (2.95)، بوزن نسبي بلغ (59%) والتي تنص على "القدرة على تحليل الوظائف (تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات) ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (25)، بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، بوزن نسبي بلغ (86.6%) والتي تنص "وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (24)، بمتوسط حسابي (4.39)، بوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على "استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (8)، أن متوسطات درجة أهمية مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.50-4.33) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (86.6%-90%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.40)، بوزن نسبي بلغت (88%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بُعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (هامة جدا)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (23)، بمتوسط حسابي بلغ (4.50)،بوزن نسبي بلغ (90%) والتي تنص على "مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب من الموظفين "واحتلت المرتبة الثانية العبارة (24) بمتوسط بلغ (4.39)، بوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على "استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (22)، بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، بوزن نسبي بلغ (86.8%) والتي تنص على "تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي (4.33)، بوزن نسبي بلغ (86.6%) والتي تنص على "وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين".



6. مهارة الابداع الاداري:

جدول رقم:9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة توافرها
26	أكُون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات.	4.39	88	7	مهمة جدا	1.60	32	7	قليلة
27	القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة.	4.48	90	6	مهمة جدا	1.70	34	6	قليلة
28	أُركز بشدة على ما يثير اهتمامي بشكل أكثر مما يفعله الآخرون	4.56	91	4	مهمة جدا	3.05	61	4	متوسطة
29	أُعلن عن أفكار غاية الأهمية تُثير الآخرين في اللقاءات الجماعية	4.53	90.6	5	مهمة جدا	2.40	48	5	قليلة
30	أُشجع العاملون على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل	4.66	93	1	مهمة جدا	3.12	62.4	2	متوسطة
31	أُفضل الوصول إلى أفكار جديدة لإقناع الآخرين بها.	4.59	92	3	مهمة جدا	3.20	64	1	متوسطة
32	يتولد لدى إحساس قوي بالرغبة في التغيير.	4.63	92.6	2	مهمة جدا	3.09	61.8	3	متوسطة
المتوسط العام		4.54	%91	-	مهمة جدا	2.59	51.8		قليلة

يظهر من الجدول رقم (9)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية



الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (1.60-3.20) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (32%-64%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.59)، بوزن نسبي بلغت (51.8%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (31) ، بمتوسط حسابي بلغ (3.20) ، بوزن نسبي بلغ (64%) والتي تنص على" أُفضل الوصول إلى أفكار جديدة لإقناع الآخرين بها". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (30) بمتوسط بلغ (3.12) ، بوزن نسبي بلغ (62.4%) والتي تنص على " أُشجع العاملون على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل". واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (62) بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبوزن نسبي بلغ (61.8%) والتي تنص على "يتولد لدى إحساس قوي بالرغبة في التغيير" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (29)، بمتوسط حسابي بلغ (2.40)، بوزن نسبي بلغ (48%) والتي تنص " أُعلن عن أفكار غاية الأهمية تُثير الآخرين في اللقاءات الجماعية ". واحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (27) ، بمتوسط حسابي (1.70)، بوزن نسبي بلغ (34%) والتي تنص على" القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة "واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي بلغ (1.60)، بوزن نسبي بلغ (32%) والتي تنص على " أكُون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (9) أن متوسطات درجة أهمية مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.66- 4.39) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (93%- 88%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.54)، بوزن نسبي بلغت (91%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بُعد مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (هامة جداً)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (30)، بمتوسط حسابي بلغ (4.66)، بوزن نسبي بلغ (93%) والتي تنص على"أُشجع العاملون على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (32) بمتوسط بلغ



(4.63)، بوزن نسبي بلغ (92.6%) والتي تنص على"يتولد لدى إحساس قوي بالرغبة في التغيير". أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (27)، بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، بوزن نسبي بلغ (90%) والتي تنص على"القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي (4.39)، بوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على" أكُون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات".

بعد أن عرض الباحث لمتوسطات عبارات جميع أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف تم حساب المتوسطات الحسابية الإجمالية لجميع أبعاد المهارات القيادية الإدارية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم :10: المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لأبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

أبعاد المهارات الإدارية		درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة توافرها
1	مهارة التخطيط	4.37	87.4%	6	مهمة جدا	2.59	51.8%	3	قليلة
2	مهارة التنظيم	4.39	87.8%	4	مهمة جدا	2.56	51.2%	4	قليلة
3	مهارة التوجيه	4.38	87.6%	5	مهمة جدا	2.60	%52	2	قليلة
4	مهارة اتخاذ القرارات	4.48	89.6%	2	مهمة جدا	2.67	54.4%	1	متوسطة
5	مهارة تقييم الأداء	4.40	%88	3	مهمة جدا	2.50	%50	5	قليلة

6	مهارة الابداع الإداري	4.54	%91	1	مهمة جدا	2.59	51.8 %	3	قليلة
المتوسط العام		4.42	88.5 %	-	مهمة جدا	2.58	51.7 %	-	قليلة

يتبين من الجدول رقم (10)، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة توافر المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (2.58)، وبوزن نسبي بلغ (51.7%) وبدرجة توافر (قليلة)، وكان أعلى مهارتين متوافرتين هما: مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي(2.67) وبوزن نسبي بلغ (54.4%)، ثم مهارة التوجيه، بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وبوزن نسبي (52 %)، بينما كانت أقل مهارة توافراً هي مهارة تقييم الأداء بمتوسط حسابي (2.50) وبوزن نسبي (50 %).

كما بينت النتائج في الجدول رقم(10)، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أهمية المهارات الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (4.42) وبوزن نسبي (88.5%) وبدرجة أهمية (مهمة جدا) وكانت أعلى أهم مهارتين هما: مهارة الابداع الاداري بوزن نسبي بلغ (91%) ومتوسط حسابي (4.54) تليها مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار بلغ المتوسط الحسابي (4.48) وبوزن نسبي بلغ (89.6%)، وكانت أقل المهارات الإدارية أهميةً لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية هي: مهارة التخطيط حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37) وبوزن نسبي بلغ (87.4%)، تم مهارة التوجيه حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38) بوزن نسبي بلغ (87.6%).

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر المهارات القيادية الإدارية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية؟

1. **بعد مهارة التخطيط**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.28-2.81) بنسبة مئوية بلغت (% 45.6 -56%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي وضعه الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.59) بنسبة مئوية بلغت (52%)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن خطط عمل المصارف والإدارات التابعة لها يتم إعدادها دون اشتراك جميع



القيادات الإدارية وخصوصاً القيادات الوسطى (التنفيذية) في وضع أهدافها، أو ربما لعدم إتاحة الفرصة لقيام كل إدارة من إدارات المصرف بوضع خطط عمل مناسبة لها وفقاً للأهداف العامة، أو قد يكون بسبب انعدام الدورات التدريبية على مهارة التخطيط، حيث أنه إذا لم يمتلك القائد الإداري مهارة التخطيط فإنه بالتالي لن يستطيع وضع الخطط الاستراتيجية، حيث أن مهارة التخطيط تعتبر من الوظائف الأولى في العملية الإدارية نظرا لأن كل الوظائف الأخرى تعتمد على التخطيط الجيد فتصلح الأعمال بالتخطيط المحكم. ولذلك فإنها ستؤدي إلى ضعف في مهارة تحليل البيئية الداخلية والخارجية، وضعف في تنفيذ الخطط والبرامج التنفيذية للأعمال. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية وهامة ويؤكد هذا مجيء العبارات "ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية "و" القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

إلا أن بعض القيادات الإدارية لديهم القدرة على تحديد أهداف العمل بصورة ممكنة التحقيق ومتابعة تنفيذها للخطط وتقييم النتائج ضمن الوقت المحدد لتنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة، وتقييم نتائجها أولاً بأول، وربما يعود السبب في ذلك إلى امتلاك هؤلاء القيادات المهارة الذاتية والخبرة المكتسبة من محيط العمل في تحديد الأهداف وكثرة تطبيقهم للشق التنفيذي من الخطط الموضوعة، ويؤكد هذا مجيء العبارات "تحديد أهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق" و" متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (4)، أن متوسطات عبارات بعد أهمية مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.22-4.53) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (84.4 %-91%) ،حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.37)، بوزن نسبي بلغت (87%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً).

ويرى أفراد عينة الدراسة أنه من (المهم جدا) الاهتمام بمهارة التخطيط نظرا لأهميتها كونها تعتبر الخطوة الأولى في مراحل العملية الإدارية وما يترتب عليها من أعمال آخري، ويرجع الاهتمام بالتخطيط لأنه يساعد المنظمات على البقاء والنمو، حيث أن الغالبية العظمى من المنظمات تعترف بأهمية التخطيط بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد ويستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل، وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن عناصرها تعمل نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة فهو ضرورة لأنه يعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لا نجاز أهدافها. فالقيادات الإدارية يواجهون اليوم أسواقاً ومواقفاً متعاظمة في التقلب والحركة، مما يتطلب التدريب على مهارة التخطيط، من أجل تحقيق النجاح والاستجابة للمتغيرات التي تحدث، والمحافظة على البقاء في السوق، فإن



القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وجب عليها العمل على تقدير المستقبل وعلى مواجهته بشكل علمي مدروس من أجل تحقيق أهدافها.

2. بعد مهارة التنظيم:

أظهرت النتائج (5)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.81-2.34) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (56%-47%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.56)، بوزن نسبي بلغت (51%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن التقسيم التنظيمي لإدارات وأقسام المصارف لا يتم توزيعه من القيادات الإدارية بالمصارف، ولا يتم إشراك القيادات الإدارية في هذه المهمة، وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الخبرة في جزء كبير من هذا المجال الناتج عن عدم الممارسة العملية لهذه المهارة، يضاف إلى ذلك أنه قد يرجع السبب في عدم تلقيهم دورات تدريبية في مهارة التنظيم، وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية وهامة وخاصة أن أهمية التنظيم تنبع من كون التنظيم هو حلقة الوصل الأساسية ما بين وظائف الإدارة العديدة، كذلك فهو حلقة الوصل ما بين أقسام ونشاطات المنظمة. كما يؤكد هذا مجيء العبارات " القدرة على تجميع أو تجزئة مهام العمل إلى وظائف" و "القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف" في المراتب الأخيرة من هذا البعد.

إلا أن بعض القيادات الإدارية لديهم القدرة على تحديد المهارات التي تحتاجها كل وظيفة، وهذا ناتج عن إلمامهم بالواجبات والمسئوليات الخاصة بتلك الوظائف، وقد يكون السبب وراء ذلك تراكم الخبرات لديهم، إضافة إلى المهارة الذاتية لدى القائد الإداري نتيجة التنمية الذاتية واكتساب المعارف والمعلومات الإدارية، كما أن طبيعة التنظيم الإداري تؤدي إلى عدم التداخل في الاختصاصات وتحديد العلاقة بين الإدارات بشكل واضح، فنجاح وتطوير العمل الإداري يتطلب المزيد من التعمق والدراسة لكيفية تطوير المهارات الإدارية والتنظيمية لأفراد التنظيم وفي جميع المستويات، ويؤكد هذا مجيء العبارات "القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة" و" القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص" في المراتب الأولى من هذا البعد.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (5)، أن متوسطات عبارات بعد أهمية مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.53- 4.26) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (91%- 85%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.39)، بوزن نسبي بلغت (88%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات



القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جدا).

ويرى الباحث أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه من المهم جدا اكتساب مهارة التنظيم، حيث تساعد في كثير من العمليات التنظيمية من أجل القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ومنع عمليات التداخل في الاختصاصات، كما أن أهمية مهارة التنظيم تعمل على تحقيق التوزان للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال ووظائف للأفراد بناءً على عوامل شخصية، والقضاء على الازدواجية في العمل من خلال التقسيم الموضوعي، وتحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين، والتنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية للتّمكن من بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات، كما يعمل التنظيم على نقل القرارات إلى جميع أجزاء الهيكل التنظيمي للمنظمة، عن طريق خطوط السلطة والاتصال ومد الأفراد بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.

3.بعد مهارة التوجيه

أظهرت النتائج في الجدول رقم (6)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.84- 2.37) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (47%-57%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.60)، بوزن نسبي بلغت (52%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك أن عملية التوجيه للقيادات الإدارية بالمصارف لا تتم بالطريقة الصحيحة، ولم تكون هناك جهود حثيثة بشأن تحفيز العاملين وتوجيههم بالطريقة السليمة بشأن تحقيق أهداف المصرف، كما أن أفراد عينة الدراسة لم تكن حريصة كل الحرص بشأن مراعاة التوجيهات والأوامر الصادرة من حيث كمية المعلومات وحجم الأعمال، وقد يرجع ذلك إلى ضغوطات العمل المتراكمة، أو عدم تلقيهم الدورات التدريبة اللازمة في عملية التوجيه، حيث لم يكن هناك ترشيد في عملية اصدار الأوامر والتوجيهات الصادرة، مما يسبب في تراكم الأعمال مما يوثر على أهداف المصرف وعدم تقديم الخدمات بالطريقة السليمة. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية وهامة ويؤكد هذا مجيء العبارات " أقوم بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف المصرف" و " أحرص على أن تكون التوجيهات والأوامر مناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل". في المراتب الأخيرة من هذا البعد.

إلا أن بعض القيادات الإدارية تقوم باستخدام أساليب الاتصال المناسبة في عملية التوجيه، من خطابات مباشرة واجتماعات دورية من أجل إيصال التوجيهات بالصورة الصحيحة، كما أن وضوح الأوامر وإرسالها بالوقت



المناسب وحجم العمل المناسب، يعزز من عملية التوجيه الصحيحة من أجل تحقيق أهداف ومصالح المصرف، فالمخاطبات المباشرة والمتكررة والاجتماعات الدورية بين القادة والمرؤوسين تزيد من فعالية التوجيه وتزيل الغموض واللبس في كثير من الأعمال، في بعض التوجيهات، وتزيد من روابط الثقة والتحفيز على أنجاز الأعمال بين الرئيس والمرؤوس. فعدم وضوح الأوامر والتوجيهات في الأوقات المناسبة، وبالحجم المناسب من كمية العمل، يعرقل من عملية التوجيه ويؤثر سلبا على قرارات المنظمة . ويؤكد هذا مجيء العبارات " أقوم باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد لاجتماعات والنشرات والهاتف" و" أحرص على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب" في المراتب الأولى من هذا البعد.

4. **بعد مهارة اتخاذ القرار**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (7)، أن متوسطات عبارات بعد توفر مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.94- 2.48) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (59%-50%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.67)، بوزن نسبي بلغت (54%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى إيمان القيادات الإدارية بالمصارف بأهمية تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، وكذلك الاستفادة من أفكار الآخرين من ذوي الخبرة والاختصاص لاستنباط أكبر قدر ممكن من الحلول للوصول إلى الحل الأفضل من بينها، وهذا ناتج عن قناعتهم بذلك، ورغم أن اتخاذ القرار أمر طبيعي بعد اختيار الحل الأمثل للمشكلة إلا أن متابعة تنفيذه لا تتم إلا من قبل بعض القيادات، كما أنه يباشر القائد مسؤولياته من خلال المشاركة الجماعية، ومن اعترافه بقدرات المرؤوسين حيث يشركهم في صناعة القرار، من خلال المناقشات للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومشكلات التنفيذ العملية، حتى يصبغ قرارته بالصبغة العملية ويضمن التأييد الكامل له، حيث يسعى القائد الإداري من خلال المشاركة أن يخلق لدى المرؤوسين الإحساس بأن القرار من صنعهم. ويؤكد هذا مجيء العبارات "تشجيع الآخرين على مشاركتي في إيجاد الحلول لمشكلات العمل". و "اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أن بعض القيادات الإدارية بالمصارف لا تتوافر لديهم المهارة في جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلات العمل، حيث إن اتخاذ القرار وحل المشكلات يعتمد بالدرجة الأولى المعلومات الدقيقة والصحيحة والتي يعتمد عليها في صنع القرار كما أن تحليل البيانات والمعلومات من أجل تحديد البديل المناسب وتمحيص البدائل للوصول إلى القرار الصائب، وربما يكون هذا ناتج عن القصور في وضع قواعد بيانات لاستقاء المعلومات منها،



بالإضافة إلى عدم التدريب وقلة الممارسة لأسلوب حل المشكلات، حيث سيؤثر ذلك على تحقيق أهداف المصرف ويقلل من فعالية اتخاذ القرارات داخل المصارف، نظراً لأن البيانات تعتبر المادة الأولية للمعرفة في مكونات موقف معين، بينما تعتبر المعلومات هو المنتوج الصالح للاستخدام خلال عملية اتخاذ القرار، فالقيادات الإدارية تعتمد لدرجة كبيرة في قراراتها على حصيلة المناقشات مع الآخرين، وبوجه خاص مع اللجان التي توفر له المعلومات الغنية، كما تعتبر التقارير والمجلات والانترنت مصدر للمعلومات. لذلك تعتبر المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري واتخاذ القرارات، وبناء على ذلك فإن جودة القرارات التي تتخذ يتوقف على مدى توفر المعلومات المتاحة لمتخذ القرار. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية وهامة ويؤكد هذا مجيء العبارات "جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل" و" تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب" في المراتب الأخيرة من عبارات هذ البعد".

5. تقييم أداء العاملين

أظهرت النتائج في الجدول رقم (8)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة تقييم أداء العاملين من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (3.00-2.04) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (60%-41%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.50)، بوزن نسبي بلغت (50%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى القصور في استخدام معايير محددة للأداء بشقيه المتدني والمتميز، كما أن هناك قصور في نماذج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين لبعدها عن تقييم الأداء الفعلي للموظف، بالإضافة إلى كون التقييم يتم مرة واحدة في السنة بشكل روتيني وسري بعيداً عن الشفافية في اطلاع الموظف على نتائج تقييمهم، وبالتالي لا يكون له تأثير على الأداء، وقد يكون هذا ناتج عن الانخفاض النسبي في مستوى إدراك القيادات العليا لأهمية التقييم وتحديد معاييره ودوره في التمييز بين المجتهدين والمقصرين في أداء العمل، ويؤكد هذا مجيء العبارات "وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين" و" استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد. إلا أن بعض القيادات الإدارية تتوافر لديهم القدرة على تصحيح الأداء المتدني وتشجيع الأفراد على أدائهم الجيد، وذلك ناتج عن قدرتهم على تحديد المهام والواجبات والمسئوليات بصورة لا بأس بها، وهو أمر طبيعي لأي رئيس بأن يقوم بتصحيح الأداء غير المقبول من الموظفين، ويؤكد هذا مجيء العبارات "تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد" و"القدرة على تحليل الوظائف (تحديد المهام والواجبات

والمسؤوليات)" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما بينت النتائج في الجدول رقم(8)، أن متوسطات عبارات بعد أهمية مهارة تقييم أداء العاملين من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.33-4.50) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (86.6%-90%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.39)، بوزن نسبي بلغت (88%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جدا).

ويعيد الباحث ذلك إلى أن أراء أفراد عينة الدراسة كانت على درجة كبيرة من الأهمية لتقييم الأداء، حيث يتضح أنه من المهم جدا أن تتوافر مهارة تقييم الأداء، لا نها تُعدُ من الوظائف المهمة في الأعمال الإدارية المصرفية وما يترتب عليها من تقييم وتحديد الأداء، حيث تبرز أهمية التقويمات السابقة للعاملين من خلال استقاء المعلومات، الأكثر أهمية واحتواءً للاحتياجات الحالية والمستقبلية في ضوء التوصيات التي يُذَيَّل بها التقويم الدوري. والمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب من أجل التمييز بين الموظفين المثاليين والموظفين المتقاعسين عن العمل ، كما يدخل ضمن تقييم أداء العاملين دوريا تلك الدراسات التي تقيس معدلات الأداء، حيث تعتبر مقياساً لدرجة وإنتاجية العامل وبالتالي تحديد نوع وكمية حاجته التدريبية، وأيضا دراسات تقارير الكفاءة التي يقدمها رؤساء العمل عن نقاط القوة والضعف لمرؤوسيهم، وآرائهم في رفع كفاءة العاملين بوحداتهم أو تحت إشرافهم.

6. بعد مهارة الابداع الإداري

أظهرت النتائج في الجدول رقم (9)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (1.60-3.20) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (64%-32%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.59)، بوزن نسبي بلغت (51.8%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تعيش في فترة سريعة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وبالتالي فإنها تواجه العديد من المشكلات التي يتطلب حلها تفكيراً خلاقاً يدعم القدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية لأن الطرق التقليدية الروتينية لحل المشكلات غير مجدية. كما أن الإبداع ضروري لمنظمات الأعمال ليس من أجل استمرارها فحسب ولكن من أجل تمكينها من المنافسة والاستمرار في السوق وتقديم ما هو جديد، كذلك يعمل الابداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، وايجاد الحلول



للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى ذلك تمكنها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات خصوصاً في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات، أضف إلى ذلك فإن العالم يشهد ارتفاعاً واضحاً في توقعات العملاء، مما يدفع المنظمات عموماً والمصارف التجارية خصوصاً، إلى تبني الإبداع من أجل الوفاء بهذه التوقعات. ويؤدي أيضاً الابداع دوراً مهماً في جوانب ومجالات الحياة وازدادت حاجة المنظمات له في ظل تيار العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، مما دفع بالمنظمات إلى تنمية الإبداع ليمكنها من التعايش والتكيف مع متطلبات المستقبل والمتغيرات البيئية. ويؤكد هذا مجيء العبارات " أُفضل الوصول إلى أفكار جديدة لإقناع الآخرين بها. " و " أُشجع العاملون على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل"و " يتولد لدى إحساس قوي بالرغبة في التغيير" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما أن بعض القيادات الإدارية لا تحضى بالقدرة العالية على رؤية الكثير من المشكلات والإحساس بها في الموقف الواحد رؤية واضحة تعتمد على الأسس العلمية للتفكير بحل المشكلات والاحساس بها، وبالتالي تحديدها تحديداً دقيقاً من حيث التعرف على حجمها وابعادها وآثارها. لأن هذا يعتبر من أهم عوامل الابداع الإداري باعتبار الحساسية للمشكلات عنصر البداية للانطلاق نحو الأفاق لتفكير الإبداعي الإداري. كما أن أفراد عينة الدراسة لا تعلن عن أفكار في غاية الأهمية تساعد في الرفع من مستوى الأعمال بالمصرف خاصة في اللقاءات الجماعية مما يعرقل حركة التقدم للمنظمة نظرا لأنها تستثمر جزءاً قليلاً من إمكانيات أفرادها، مما قد يدفع هؤلاء الأفراد إلى عدم الاهتمام وبذل المزيد من الجهود لحل المشكلات أو قد تكون ثقافة المنظمة من معتقدات وقيم سائدة قد تحد من تفكير العاملين كالاعتقاد بأن حل المشاكل أمر يتطلب العبقرية وتقتصر على أفراد دون غيرهم، كما أن غياب الدوافع على الابداع متمثلة بالحاجة إلى التقدير، بناء على الإنجاز والمكافآت والحوافز والمخاطرة والاستقلالية حيث أن كل هذه الدوافع قد تحد من التوصل إلى الأفكار أو الحلول الإبداعية. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية وهامة. ويؤكد هذا مجيء العبارات " أكُون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات" و "القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة "و " أُعلن عن أراء غاية الأهمية تُثير الآخرين في اللقاءات الجماعية "في المراتب الأخيرة من هذا البعد. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة شموط (2001)، ودراسة (عبدالفتاح، 1990)، والتي أشارت إلى تدني مستوى المهارات الإدارية وأهمية الاحتياج التدريبي لها. وتختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مفلح (2005) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى المهارات الإدارية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (2.81-2.28) وبنسبة مئوية بلغت (46%-56%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث،



حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.59) بنسبة مئوية بلغت (51.8%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توّفر بُعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة توّفر (قليلة).

2. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات درجة توّفر بُعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (4.81-2.34) وبنسبة مئوية بلغت (47%-56%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.56) وبوزن نسبي بلغ (51%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توّفر بُعد مهارة التنظيم كانت بدرجة (قليلة).

3. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (2.37-2.84) وبوزن نسبي تراوح بين (47%-57%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.60) وبوزن نسبي بلغ (52%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توّفر بُعد مهارة التوجيه كانت بدرجة (قليلة).

4. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (2.94-2.48) وبوزن نسبي تراوح بين (50%- 59%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.67) بنسبة مئوية بلغت (54%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توافر بُعد مهارة اتخاذ القرار كانت بدرجة (متوسطة).

5. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات درجة توّفر بُعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (3.00-2.04) وبوزن نسبي تراوح بين (41%-60%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.50) وبوزن نسبي بلغ(50%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توّفر بُعد مهارة تقييم الأداء كانت بدرجة (قليلة).

6. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات درجة توّفر بُعد الإبداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (1.60- 3.20) وبوزن نسبي تراوح بين (32%- 64%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.59) وبوزن نسبي بلغ (51.8%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توّفر بُعد الإبداع الإداري كانت بدرجة (قليلة).

7. أظهرتْ النتائج أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة توّفر المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (2.58) وبوزن نسبي بلغ (51.7%) وبدرجة توّفر (قليلة) وكان أعلى مهارتين متوّفرتين هما: مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وبوزن نسبي بلغ (54.5%) وبدرجة توّفر (متوسطة) ثم مهارة التوجيه بمتوسط حسابي بلغ (2.60) بوزن نسبي بلغ (52%) بدرجة توّفر (قليلة) بينما



كانت أقل مهارة توّفراً هي مهارة تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (2.50) بوزن نسبي بلغ (50%) بدرجة توّفر (قليلة) بينما أظهرتْ النتائج أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أهمية المهارات القيادية الإدارية بلغ (4.42) بوزن نسبي بلغ (88.5%) بدرجة أهمية (مهمة جداً) وكانت أعلى أهم مهارتين هما: الإبداع الإداري بمتوسط حسابي بلغ (4.54) بوزن نسبي بلغ (91%) بدرجة أهمية (مهمة جداً) وكانت أقل مهارة أهميةً مهارة التخطيط، بمتوسط حسابي بلغ (4.37) بوزن نسبي بلغ (87.4%) بدرجة أهمية (مهمة جداً).

أهم التوصيات:

1.ضرورة عقد دورات تدريبية عاجلة ومكثفة على جميع المهارات القيادية لجميع المستويات القيادية، وفقاً لاحتياج كل مستوى قيادي .

2. ترتيب سلم أولويات التدريب على المهارات القيادية الإدارية، وفقاً لاحتياج الإدارة التي يعمل بها القائد الإداري بحيثُ يبدأ بالأهم فالمهم وذلك حسب المستوى القيادي للإدارة التابع لها القائد الإداري.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية واعتبارها الأساس في التخطيط للتدريب بالمصارف التجارية الليبية للحدِّ من التكاليف الزائدة، أو الطرق العشوائية في طرح البرامج التدريبية.

4. استخدام الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية مثل: أساليب تحليل بيئة المنظمة سوات (SWOT)، والتحديد الذاتي وتحليل الوثائق، وتحليل مشاكل الجماعات وغيرها.

5. اعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية ابتداءً من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بأسس علمية، وانتهاءً بتقويم العملية التدريبية بهدف إجراء التحسين المستمر للأداء.

6. تبّني مشروع التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف في قطاع المصارف وتحديد واجبات ومهمات ومسئوليات كل وظيفة بدقة، ومؤهلات وقدرات الشخص الذي سيقوم بشغلها لتسهيل عملية تحديد الاحتياج التدريبي لكل وظيفة.

أهم المراجع:

1. الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية– استراتيجيات التغيير، السيد فتحي الويشي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.

2. استراتيجية التدريب الفعال، فايزالخاطر، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.

3. تقرير مصرف ليبيا المركزي، هيكلة المصارف التجارية الليبية. http://cbl.gov.ly/ar.

4. التدريب: الأسس والمبادئ، صلاح معمار، ط1، دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.



5. التطوير التنظيمي: ألياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته ،علا الدين رسلان، دمشق: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2013.

6. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، محمد حسين العجمي، عمان: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع ، 2010.

7. إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، عبد الرحمن بن عنتر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010.

8. تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار، توفيق عبدالرحمن، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)،2009.

9. الوجيز في إدارة الموارد البشرية، محمد القريوتي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،2010.

10. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، محمد حسين العجمي، عمان: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة،2011.

11. الاحتياجات التدريبية للمؤسسات الخيرية القطرية الإسلامية. دراسة حالة: قطر الخيرية. (رسالة دكتوراه). عبد السلام محمد على.2014.

